

**University of Groningen**

## **De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures**

**Boersma, Margreet F.; de Jong, Gjalt**

*Published in:*  
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2006

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Boersma, M. F., & de Jong, G. (2006). De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80(1/2), 38-45.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures

Margreet F. Boersma en Gjalte de Jong

**SAMENVATTING** Aan de performance van internationale joint ventures (IJV's) is veel aandacht besteed. Voor een goede performance is wederzijds, persoonlijk vertrouwen tussen de partners van de alliantie als één van de belangrijkste factoren onderkend. In dit artikel wordt de ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen tussen managers van IJV-partners over de tijd bestudeerd. Op basis van de resultaten van vier casestudies presenteren we een procesmodel van persoonlijk vertrouwen. De inzichten die aan dit model ontleend kunnen worden, dienen als leidraad voor de ontwikkeling van succesvolle allianties.

## 1 Inleiding

Samenwerking tussen bedrijven in het algemeen, en internationale joint ventures (IJV's) in het bijzonder, is in toenemende mate belangrijk geworden. Sinds het begin van de jaren tachtig is het aantal allianties ongeveer vertienvoudigd (Chung et al., 2000; Hagedoorn, 1995). In de eerste jaren hadden allianties vooral een

*ad hoc*-karakter – ze werden aangegaan om op korte termijn een specifiek doel te realiseren. Vandaag de dag hebben vrijwel alle bedrijven meerdere langdurige nationale en internationale allianties die op verschillende, vaak wezenlijke onderdelen van hun productieketen ingrijpen (Powel et al., 1996). Recent onderzoek wijst uit dat de omzet van bedrijven door allianties met 2 tot 19% is toegenomen en dat ongeveer 16 tot 24% van de gemiddelde waarde van een bedrijf aan allianties ontleend kan worden (Kalmbach en Rousseau, 1999). Met andere woorden, niet alleen het aantal allianties maar ook hun strategische waarde is in de afgelopen decennia sterk toegenomen.

Een alliantie kent verschillende vormen. Dit onderzoek richt zich op internationale joint ventures (IJV's), onder meer omdat het relatieve belang van IJV's in het totale aantal allianties sterk gegroeid is. Gezien de onzekere factoren die met IJV's gepaard gaan, kan verder verwacht worden dat deze context aanleiding geeft tot een rol voor persoonlijk vertrouwen. Er zijn meerdere *push*- en *pull*-factoren die bedrijven naar IJV's sturen (voor een compleet overzicht zie Nooteboom, 2004). Door het toegenomen belang van (technologische) kennis – en de hoge kosten die met de ontwikkeling van nieuwe kennis gepaard gaan – realiseren bedrijven zich dat ze andere partners nodig hebben om de alsmaar toenemende concurrentie het hoofd te kunnen bieden. IJV's hebben het voordeel dat ze snel toegang geven tot ontbrekende kennis, goede mogelijkheden bieden voor het delen van (R&D-)kosten en de spreiding van risico's en dat ze flexibel zijn (Volberda, 1998). Hierdoor vangen ze de nadelen van zowel *'going alone'* als een fusie of overname op.

Vanwege hun aard zijn IJV's echter ook uitermate gevoelig voor mislukkingen: twee of meer bedrijven met verschillende achtergronden en visies gaan met de oprichting van een nieuwe organisatie (en een gedeeld eigendom hiervan) op één of meer deelterreinen van

Dr. M.F. Boersma is adviseur bij De Brink. Voorheen werkte zij als adviseur bij Talant en bij PricewaterhouseCoopers, vooral bij strategische projecten voor overheidsinstellingen. Zij schreef haar proefschrift over het ontwikkelen van vertrouwen in internationale joint ventures aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

Dr. G. de Jong is universitair docent aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn onderzoek en publicaties richten zich op samenwerking, strategisch gedrag en productiviteit. Hiervoor werkte hij als senior adviseur bij KPMG en PricewaterhouseCoopers met name in de financiële dienstverlening en het onderwijs.

De auteurs bedanken de anonieme beoordelaars van MAB voor hun zinvolle suggesties naar aanleiding van een eerdere versie van dit artikel. Alleen wij zijn verantwoordelijk voor het eindresultaat.

hun totale activiteitenpakket samenwerken. Dat kan paradoxale situaties opleveren waarin bedrijven op een specifiek deelgebied intensief samenwerken terwijl ze op andere deelgebieden elkaars concurrenten zijn<sup>1</sup>. Door het sterk wisselende succes is er veel aandacht besteed aan de performance van IJV's (Hyder en Ghauri, 2000). Recente studies zijn vooral gericht op *dynamische processen binnen IJV's* zoals het oplossen van strategische conflicten en communicatieproblemen, de optimale afstemming van de fit tussen de partners en het overbruggen van culturele verschillen (Aulakh en Madhok, 2002). In navolging hiervan wordt in dit artikel de ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen tussen managers van IJV-partners over de tijd bestudeerd<sup>2</sup>. We zien persoonlijk vertrouwen tussen de managers van de alliantiepartners als één van de belangrijkste factoren die de performance van IJV's bepalen (vgl. Parkhe, 1998; Gulati, 1995). Dit punt van vertrek kent haar grondslag in een interpretatie van de transactiekostentheorie (Williamson, 1985)<sup>3</sup>. Vertrouwen vermindert transactiekosten onder meer omdat het de specificatie van details in contracten en het toezicht op de naleving van contractuele afspraken goedkoper maakt (Nootboom, 1996). Daarnaast ligt de essentie van een vrijwillige samenwerking tussen bedrijven als bij IJV's vooral in de coördinatie van de verschillende activiteiten door wederzijds geduld en tolerantie, die op hun beurt met name door persoonlijk vertrouwen mogelijk gemaakt worden.

De ontwikkeling van vertrouwen is een proces. Het doel van dit onderzoek is om dit proces in kaart te brengen. Elk proces kent inputs en outputs. Het proces is waarschijnlijk recursief en dus niet lineair. Desalniettemin ontwikkelen wij voor een eerste benadering een lineair schema van het proces dat de ontwikkeling van vertrouwen bepaalt. De kernvraag van dit artikel luidt dan ook: op welke manier kan persoonlijk vertrouwen tussen managers van IJV-partners ontwikkeld worden? De toegevoegde waarde van dit artikel is tweeledig. Ten eerste kiezen wij expliciet voor een dynamische (longitudinale) analyse op basis van casestudies in plaats van een statische en statistische benadering (bijvoorbeeld een regressieanalyse op basis van een enkelvoudige steekproef). Casestudies geven de mogelijkheid om veel kwalitatieve informatie over processen te verzamelen, wat met een vragenlijst veel lastiger is. Ten tweede ligt de focus van dit artikel op het aanreiken van richtlijnen voor de ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen door managers. Met andere woorden, op basis van case-based evidence proberen wij een expliciete vertaalslag naar de praktijk te maken. Het is met name deze vertaalslag die vaak in weten-

schappelijke studies ontbreekt. In dit artikel proberen wij deze lacune in te vullen.

De opzet van dit artikel is als volgt. In de tweede paragraaf bespreken wij eerst onze theoretische visie op persoonlijk vertrouwen en het belang hiervan voor de performance van IJV's. Daarna geven wij een korte beschrijving van onze onderzoeksmethode en de vier casestudies, te weten de internationale joint ventures ABG, Kemax, LAP en DSM-BASF. In de derde paragraaf presenteren wij het procesmodel van persoonlijk vertrouwen. In de slotbeschouwing bespreken wij enkele nadelen van persoonlijk vertrouwen. De laatste paragraaf geeft een korte samenvatting van onze uiteenzetting en beschrijft de richting voor toekomstig onderzoek.

## 2 Persoonlijk vertrouwen

### 2.1 Definities en theoretische fundering

Uit onderzoek is gebleken dat relationele factoren – en dan in het bijzonder wantrouwen jegens elkaar en het ontbreken van wederzijds begrip – het overgrote deel van de mislukte allianties verklaren (Duysters en Hagedoorn, 1999; Parkhe, 1998; Gulati, 1995). In slechts een beperkt aantal gevallen spelen structurele factoren zoals een te groot verschil in de grootte van de alliantiepartners een rol. Ergo: de persoonlijke relatie tussen managers van alliantiepartners en een wederzijds vertrouwen lijken van doorslaggevend belang om een succesvolle samenwerking te kunnen bereiken.

Onder persoonlijk vertrouwen wordt in dit artikel verstaan de verwachting van een manager dat de partner zich coöperatief zal gedragen (Hosmer, 1995; Nootboom, 2002). Voor de theoretische grondslag en een verdere invulling van deze definitie is het werk van Sako (1992) van belang (vgl. Van der Meer-Kooistra en Vosselman, 2005). Sako maakt een duidelijk onderscheid tussen drie verschillende dimensies van vertrouwen, te weten contractueel of 'belofte-houdend' vertrouwen (*promissory-based trust*), competentieel vertrouwen (*competence-based trust*) en vertrouwen op basis van welwillendheid (*goodwill-based trust*)<sup>4</sup>. Vertaald naar onze definitie betekent dit dat coöperatief gedrag zich in drie dimensies kan manifesteren, namelijk het nakomen van afspraken en beloftes, het competent verrichten van de taken en welwillendheid. Vertrouwen in de ene dimensie kan naast wantrouwen in een andere dimensie bestaan. Zo kan een manager zijn of haar partner in het nakomen van afspraken wantrouwen, maar zijn of haar welwillendheid vertrouwen. Immers, de persoon kan van nature chaotisch zijn en

daardoor afspraken vergeten, terwijl men weet dat er van opzet geen sprake is. Kortom, voor dit onderzoek is onze formele werkdefinitie van persoonlijk vertrouwen 'de verwachting dat de ander de gemaakte afspraken nakomt, de activiteiten competent uitvoert en zich welwillend opstelt, zelfs wanneer er in voorkomende situaties geen concrete afspraken gemaakt zijn'. In overeenstemming met de recente visies op het persoonlijk vertrouwen zien wij het als een meervoudig in plaats van een enkelvoudig construct (Zaheer et al., 1998; Dyer en Chu, 2003).

Voor de beantwoording van onze onderzoeksvraag benadrukken wij het onderscheid tussen de cognitieve en emotionele componenten van persoonlijk vertrouwen. Cognitief vertrouwen is rationeel – het is met name gebaseerd op percepties en de daaruit afgeleide logica. Het is een vertrouwen dat te begrijpen is, als de achterliggende percepties waarop dat vertrouwen gebaseerd is, juist zijn. De gepercipieerde waarde van de alliantie voor het (partner)bedrijf is daarbij van wezenlijk belang. Een manager van Corus (voorheen Hoogovens) in een joint venture met het Franse Arcelor (voorheen Usinor) onderstreept deze gedachte: 'Ik persoonlijk zou de andere partij niet vertrouwen als die geen economisch belang in de joint venture zou hebben, net zoals ik misschien zelf niet te vertrouwen zou zijn als ons economisch belang veel zou veranderen. Vanuit een economisch standpunt moet je dus kunnen begrijpen waarom de andere partij loyaal zal zijn.' Deze uitspraak toont het cognitieve aspect van persoonlijk vertrouwen. De partner moet een te begrijpen (strategisch) belang in de alliantie hebben. Zodra dit wegvalt, is de basis van de alliantie verdwenen, wat de partner mogelijkheden geeft om zich opportunistisch te gaan gedragen.

Bij persoonlijk vertrouwen staan de percepties centraal, in het bovengenoemde voorbeeld dus het beeld dat manager A van het economisch belang van partnerbedrijf B heeft. Deze beelden zullen nooit het uiterste van 'zeker weten' bereiken. Het 'zeker weten' bestaat niet omdat IJV's met een combinatie van onzekerheid, afhankelijkheid en complexiteit gepaard gaan. Dit gaat de cognitieve capaciteiten van de managers (en ieder ander) ver te boven. De combinatie van onzekerheid, afhankelijkheid en complexiteit (samen met de beperkte rationaliteit van de mens) maakt het ontwikkelen van contracten waarin voorafgaande aan de alliantie alle mogelijke toekomstige omstandigheden beschreven worden vrijwel onmogelijk. Het is juist daarom dat het aangaan van een alliantie met vertrouwen gepaard gaat – het is en blijft tot op zekere hoogte een sprong in het duister.

Bij emotioneel vertrouwen draait het om gevoelens van vriendschap. Het kan tot stand komen door heel kleine dingen, zoals een manager uit een Nederlands chemisch bedrijf illustreert: 'Die vriendschap tussen mij en de afgevaardigde van de andere partner was er direct vanaf het begin. Het klikte meteen, en ik moest altijd zo lachen omdat hij altijd zo aan het schrijven was tijdens onze meetings.' Emotioneel vertrouwen heeft als voordeel dat het eerder in stand blijft indien het eigen belang van de partner – en daarmee een belangrijke grondslag voor cognitief vertrouwen – in de alliantie wegvalt. Daardoor kan het ook moeilijkere tijden in een relatie doorstaan. 'Ik had zo'n sympathie voor mijn partner, dat had ik de regels van het spel gevolgd, dan zouden ze ten onder zijn gegaan', aldus een manager van een Nederlands chemisch bedrijf in samenwerking met een Noors bedrijf. 'Ik heb toen erg mijn best gedaan om hem te helpen, zonder de andere alliantiepartners te beduvelen. Ik wist dat de joint venture zijn baby was, en dus wilde ik hem niet laten vallen omdat ik hem daar te aardig voor vond. Dus het was niet in mijn eigen belang, maar puur uit medelijden met mijn partner.' De emotionele component van vertrouwen krijgt echter alleen een kans als managers een diepere sociale band dan het puur zakelijke weten op te bouwen. De keerzijde hiervan is echter dat het ook tot een blindheid in de samenwerking kan leiden ('myopia'), wat ten koste kan gaan van de economische ratio achter de samenwerking (Nooteboom, 2004). Hierop komen wij later terug.

## 2.2 De voordelen van vertrouwen en de opzet van de studie

Het belang van persoonlijk vertrouwen voor de performance van IJV's ligt vooral in het feit dat het de transactiekosten kan verminderen. Hét onderscheidende kenmerk van een internationale joint venture, namelijk het gedeelde eigendom, is meteen ook haar kernprobleem. Een gedeeld eigendom zorgt voor transactiekosten, die bestaan uit *ex ante*- en *ex post*-elementen (Williamson, 1985). *Ex ante*-kosten omvatten bijvoorbeeld de tijd (uitgedrukt in geld) om een contract te ontwerpen. *Ex post*-kosten zijn meer complex en omvatten onder meer de tijd (uitgedrukt in geld) om de wederzijdse doelstellingen tijdens de alliantie op één lijn te brengen. Zij zijn voorafgaande aan de start van de IJV moeilijk in te schatten – het is een subjectieve waarschijnlijkheid van de desbetreffende managers. Vertrouwen – zoals wij dit gedefinieerd hebben – vermindert deze transactiekosten. De kosten van de onderhandelingen worden lager (bijvoorbeeld door het gebruik van een *gentlemen's agreement* in plaats van een gedetailleerd contract) en

het verlaagt de subjectieve waarschijnlijkheid omtrent mogelijke problemen gedurende de alliantie.

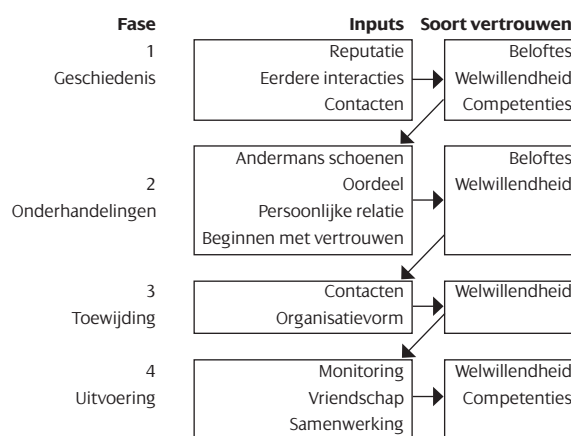
Het bovenstaande geeft nog geen antwoord op de vraag hoe persoonlijk vertrouwen ontwikkeld kan worden. Daarvoor is een procesmodel nodig. Ons procesmodel is gebaseerd op het conceptuele kader van Ring en Van de Ven (1994) en Larsson (1992), die verschillende stadia en processen voor de ontwikkeling van vertrouwen benoemd hebben. Hun conceptuele raamwerk hebben wij verder geformaliseerd, onder meer door discrete stadia in de ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen tussen managers van IJV-partners aan te brengen alsmede expliciet de bijbehorende inputs en outputs te definiëren. Het procesmodel is door middel van vier casestudies verder ontwikkeld. Casestudie-onderzoek is voor ons doel, namelijk het in kaart brengen van longitudinale processen, de juiste benadering (Yin, 1989; Parkhe, 1993).

Alle vier internationale joint ventures hebben ten minste één Nederlandse en één Europese partner (de keuze voor een Europese partner zorgt ten dele voor een homogene culturele context). ABG is een joint venture tussen Gamma in Scandinavië en Alpha en Beta in Nederland. Ze is in 1976 opgericht en produceert chemische producten. Kemax is een joint venture tussen Kemira Oy (Zweden) en Akzo Nobel. Deze joint venture is in 1993 opgericht en produceert ook chemische producten. Lusosider Aços Planos (LAP), een joint venture tussen Corus (voorheen Hoogovens) en de Franse partner Arcelor (voorheen Usinor), is in 1995 opgericht en is in de staalindustrie actief. De vierde joint venture betreft DSM-BASF Structural Resins. Deze joint venture is in 1996 opgericht en produceert kunsthars. We hebben semi-gestructureerde interviews met de leden van de raden van bestuur en de managementteams van de IJV's gevoerd. Het in *real time* volgen van de joint venture was niet mogelijk; daarom hebben we retrospectieve data verzameld door zowel de huidige als de vorige managers te interviewen<sup>5</sup>. Alle gesprekken zijn opgenomen, volledig uitgeschreven en ter verificatie en accordering naar de managers teruggestuurd. Voor de analyse van de data hebben wij een speciale coderingstechniek gebruikt (Miles en Huberman, 1994). De uitgeschreven tekst is in betekenisvolle segmenten ingedeeld. Elk segment omvat een kernbegrip dat gecodeerd is. Deze gecodeerde begrippen zijn als toetsing voor de proposities gebruikt. Naast de interviewgegevens hebben wij de vergaderverslagen van de IJV's en de bedrijfsrapportages van de partners gebruikt (Boersma, 1999).

### 3 Het procesmodel van persoonlijk vertrouwen

Op basis van dit onderzoek zijn wij in staat om een procesmodel van persoonlijk vertrouwen tussen managers van IJV-partners te presenteren (zie figuur 1). We maken een onderscheid naar hoofdfasen in de alliantie en de inputs die de opbouw van persoonlijk vertrouwen bepalen (vgl. Van der Meer-Kooistra en Vosselman, 2005). Bij het laatste geven we waar mogelijk ook het specifieke element van persoonlijk vertrouwen aan zoals wij dat gedefinieerd hebben.

**Figuur 1. Het procesmodel van persoonlijk vertrouwen**



#### Fase I: Geschiedenis

In het eerste stadium van de relatie geven drie inputfactoren een beeld van de mate waarin de potentiële partner zich in het verleden vertrouwenswaardig gedragen heeft. De drie factoren bepalen het basisoniveau van vertrouwen. Het gaat in de eerste fase om de toekomstverwachting van de partner, gebaseerd op feiten en eerdere ervaringen.

- *De algemene reputatie van de partner.* Dit is het beeld dat iedereen van de potentiële alliantiepartner heeft. Het gaat bij alliantiepartners vooral om zaken zoals de marktpositie, de kwaliteit van de producten en de algemene strategie. De reputatie geeft vooral van de competenties van de (potentiële) partner een goed beeld. De marktpositie van Akzo Nobel, bijvoorbeeld, was een teken voor de manager van Kemira dat Akzo Nobel een waardevolle partner zou zijn.
- *Eerdere interactie tussen de bedrijven op organisatorisch niveau.* Hierbij gaat het erom of bedrijven al eerder met elkaar samengewerkt hebben. Deze ervaringen vormen dan een goede bron van informatie over de manier waarop werd samengewerkt, de mate waarin de partij de afspraken nakwam en of zij conform



belofte en afspraak kon produceren en leveren. Ook dit geeft een beeld van de competenties, maar ook van de mate waarin een bedrijf haar beloftes nakomt.

- *Direct persoonlijk contact tussen de vertegenwoordigers van de bedrijven.* Het eigen contact van de manager en de eigen ervaring met het bedrijf is de derde bron van informatie die aangewend kan worden om het beeld van de partner scherp te krijgen. Vaak geeft de eigen ervaring goede inzichten in de mate waarin de andere partij te vertrouwen is. De managers van DSM en BASF hadden elkaar bij bedrijfspresentaties ontmoet en konden het meteen goed met elkaar vinden. Dit bepaalde de verwachtingen omtrent beloftes en welwillendheid.

Zoals uit de bovengenoemde factoren duidelijk wordt, speelt vertrouwen zich in deze fase op een hoog, organisatorisch niveau af. Bij de laatste factor speelt het persoonlijke aspect een iets grotere rol, maar ook hier geeft de interactie met persoon A van de potentiële partner nog weinig directe informatie over het vertrouwenswaardige gedrag van persoon B van hetzelfde potentiële partnerbedrijf.

### *Fase II: Onderhandelingen*

Vertrouwen wordt persoonlijker indien de partijen en de direct verantwoordelijke managers met elkaar rond de tafel gaan zitten en tot onderhandelingen overgaan. We hebben de volgende vier factoren geïdentificeerd die tijdens de onderhandelingsfase het persoonlijke vertrouwen bepalen. Het gaat dan met name om de beloftes en de welwillendheid, want de verwachtingen rondom de competenties zijn al bepaald en kunnen in deze fase niet bewezen worden.

- *In de schoenen van een ander gaan staan.* Een belangrijke manier om uit te vinden of de andere partij te vertrouwen is, is door jezelf te verplaatsen in de andere partij. Alle bedrijven benadrukken het economische belang dat aanwezig moet zijn. Wat kunnen voor de ander beweegredenen zijn om de alliantie met je bedrijf en jou persoonlijk aan te gaan? Deze factor bepaalt met name de verwachting van de welwillendheid van de andere partij.
- *Ontwikkeling van een persoonlijke relatie.* Door persoonlijke interactie kan een beeld van de persoon achter het bedrijf gevormd worden. Het gaat hier om een mengeling van verbale en non-verbale uitingen, plus de vaardigheid van de andere persoon om deze signalen juist te interpreteren. Naast zakelijke bijeenkomsten wordt dit proces door social events versneld. Ook dit bepaalt de verwachting van de welwillendheid van de andere partij.
- *Beginnen met vertrouwen.* Een vertrouwelijke sfeer wordt daarnaast door het eigen gedrag tot stand

gebracht. Door jezelf als een vertrouwenswaardige partner neer te zetten, en van de goede wil van de partner uit te gaan, krijgt persoonlijk vertrouwen een kans. Zoals de manager van een Noors chemiebedrijf stelde: 'Je moet er achter zien te komen of de andere personen net als jij zijn. First-class fever. Ik zei tegen mezelf: ik ben open, ik sta voor wat ik zeg, ben altijd eerlijk, probeer niemand te bedriegen. Wij zijn zo, dus waarom zou de andere partij niet net zo zijn. En dat vind je snel genoeg uit.' Het bepaalt de verwachting van de welwillendheid.

- *Het werkelijke gedrag van de ander.* Naast het feit dat gedrag ertoe leidt dat mensen elkaar persoonlijk leren kennen, zegt het ook direct iets over de mate waarin iemand werkelijk te vertrouwen is. Vertrouwen komt tot stand als beloftes worden nagekomen. Dit kan in heel kleine dingen tot uiting komen. Zo noemt een manager van Kemira Oy in Zweden het voorbeeld van op tijd komen als teken voor het nakomen van grotere afspraken: 'Als iemand jou belooft dat de 100.000 ton calciumchloride wel verkocht zal worden, dan kun je dat pas na drie jaar checken. Dus het begint misschien met heel kleine dingen, dat iemand belooft om 8 uur aanwezig te zijn, en ze is er ook om 8 uur. Op deze manier bouwt iemand een reputatie van 'een man een man, een woord een woord' op.'

### *Fase III: Toewijding*

Als het persoonlijke vertrouwen in de partner wederzijds is en beide partners toekomst zien in een samenwerkingsverband, dan kan de alliantie een feit worden. Bij het oprichten van de alliantie wordt het vertrouwen op twee manieren bevestigd.

- *Het ondertekenen van het contract.* Door het ondertekenen van het contract geven beide partijen aan in een succesvolle toekomst te geloven. Alle partijen zien het tekenen van het contract als een bevestiging van wederzijds persoonlijk vertrouwen. De paradox van contracten is echter dat ze bij gebruik vertrouwen kunnen beschadigen. Ze dienen als basis voor een vertrouwensrelatie en slechts in uiterste nood als laatste redmiddel voor de oplossing van conflicten<sup>6</sup>. Zoals de manager van Alpha stelt: 'We gebruiken onze documenten nooit nadat we ze getekend hebben. Dat doen we voor al onze joint ventures dus ook voor ABG. Wij zijn van mening dat conflicten op een persoonlijke en vriendelijke manier opgelost moeten worden, onafhankelijk van wat er in de contracten is vastgelegd.'
- *De mate van integratie van activiteiten via de alliantie.* Vertrouwen wordt mede gecreëerd en bevestigd door de mate waarin de partners via de alliantie hun activiteiten willen integreren. 'We zijn een joint venture begonnen omdat we zo ook hun commitment kregen

in activiteiten die door ons in de joint venture werden ingebracht', aldus een manager van het Zweedse Kemira Oy. Bij een alliantie zonder een derde, nieuwe entiteit ontbreekt deze directe betrokkenheid. Het oprichten van een joint venture vergt van beide partijen vergaande investeringen en bepaalt de verwachtingen van de welwillendheid van de partner.

#### *Fase IV: Uitvoering van de IJV*

Bij de daadwerkelijke uitvoering van de IJV worden de verwachtingen, die in de voorafgaande fases rondom de welwillendheid, competenties en beloftes gevormd zijn, al of niet waargemaakt. We hebben de volgende factoren onderkend die het persoonlijke vertrouwen tussen de managers, en dan met name het welwillendheidsaspect hiervan, verder opbouwen.

- **Monitoren.** Bij alle vier cases was dit belangrijk, maar dit begrip moet ruim worden gezien. Vaak heeft het controleren van gedrag een negatief effect, in de zin dat de andere partij zich niet vertrouwd voelt. Toch zijn 'checks and balances' nodig om het vertrouwen in de ander te behouden. Deze checks kunnen heel subtiel worden uitgevoerd, bijvoorbeeld via het management van een joint venture. Het management zal signalen afgeven, zeker wanneer één van de partners haar afspraken niet nakomt, wat direct negatieve gevolgen voor de joint venture kan hebben. Deze subtiliteit wordt goed geïllustreerd door een Franse manager van Usinor: 'We monitoren het gedrag van de joint venture via het managementteam van de joint venture. Het ligt niet in de aard van de relatie om een separaat monitoringsysteem op te zetten.'
- **Vriendschap.** Het persoonlijke vertrouwen tussen de managers van ABG werd in deze fase sterker en resulteerde voor een aantal managers in een vriendschappelijke band. Het zorgde onder meer voor een belangrijke reddingsoperatie toen ABG in financiële problemen raakte. Zoals de manager van Alpha stelt: 'Ik had zo'n sympathie voor mijn partner [...] Ik heb erg mijn best gedaan om hem te helpen [...] Ik wist dat de joint venture zijn baby was, en dus wilde ik hem niet laten vallen.' Met andere woorden, de sociale relatie tussen de managers leidde tot de financiële steun terwijl deze uit economische motieven niet noodzakelijk was.
- **Samenwerking.** Welwillendheid zorgt er ook voor dat ondermaatse prestaties in het begin van de IJV geaccepteerd kunnen worden. Kemax is hier een voorbeeld van. Akzo Nobel was voortdurend niet in staat om technische problemen op te lossen. Niettemin geloofde de manager van Kemira dat de manager van Akzo Nobel alles in het werk stelde om het probleem op te lossen, mede omdat dit in het economisch eigenbelang van Akzo Nobel was. Met andere woorden, de

verwachtingen van de manager van Kemira betreffende de welwillendheid van de manager van Akzo Nobel (het persoonlijk vertrouwen op basis van de welwillendheid) zorgde ervoor dat de manager het vertrouwen in de competenties van Akzo Nobel bleef handhaven. De uitvoering van de activiteiten in de joint venture door de partner bepaalt dus zowel de verwachtingen van de welwillendheid als die van de competenties.

De bovengenoemde inputfactoren bepalen de ontwikkeling van het persoonlijke vertrouwen en dan specifiek zoals wij dat gedefinieerd hebben in termen rondom de verwachtingen van het nakomen van beloftes, de welwillendheid en de competenties van de partner. Niet alle dimensies worden in alle stadia van de alliantie gevormd. Daar komt bij dat de meeste factoren in de eerste fasen van de alliantie vooral de cognitieve aspecten van vertrouwen bepalen. Ze geven inzicht in – en bepalen dus de persoonlijke verwachtingen voor – de achterliggende grondslagen voor een samenwerking van de partner, en niet direct inzicht in de persoon achter het bedrijf. Zo geeft bijvoorbeeld de reputatie van het bedrijf inzicht in het eventuele belang van de potentiële partner in de alliantie, maar niet of er een persoonlijke band tussen de managers zal ontstaan. Het is pas in de latere stadia, bij het opbouwen van een vriendschappelijke relatie, dat de vertrouwensband tot een emotioneel vlak verdiept. Alhoewel emotioneel vertrouwen voor zakelijke relaties een tegenstrijdigheid lijkt, blijkt het bij succesvolle IJV's wel degelijk te bestaan en soms zelfs cruciaal te zijn (Boersma, 1999). Factoren die de ontwikkeling van emotioneel vertrouwen in zakelijke relaties bepalen, liggen buiten het directe bestek van dit onderzoek – het betreft in feite een meer gedetailleerde analyse van de uitvoeringsfase van de IJV.

## 4 Slotbeschouwing

Als het doel van een IJV innovatie is (en dat is het meestal), dan zijn openheid, creativiteit en de wil om te leren noodzakelijke randvoorwaarden. Dat brengt risico's met zich mee, zoals het weglekken van bedrijfsgevoelige informatie. Om deze risico's te beheersen, moeten instrumenten worden ingezet. Persoonlijk vertrouwen is een effectief instrument – en vaak superieur aan alternatieve instrumenten voor de aansturing van IJV's zoals een contract. De aanwezigheid van wederzijds, persoonlijk vertrouwen zal de performance van de IJV positief beïnvloeden: het zorgt voor openheid, loyaliteit en flexibiliteit. De cognitieve elementen zijn een eerste degelijke optie maar zouden idealiter door emotionele aspecten opgevolgd moeten worden. Dat wil zeggen, om effectief betekenis te

hebben zou persoonlijk vertrouwen verder dan de motieven van zelfbelang moeten gaan.

Dit neemt niet weg dat persoonlijk vertrouwen ook schaduwkanten kent. Ten eerste kan te veel vertrouwen resulteren in blindheid en blind vertrouwen staat gelijk aan naïviteit, wat in zakelijke relaties dodelijk kan zijn. Ten tweede is persoonlijk vertrouwen moeilijk te ontwikkelen. Partners moeten tijd en energie in de relatie stoppen. Het duurt gemiddeld 1,5 jaar voordat zakenpartners elkaar hebben leren kennen en de randvoorwaarden voor een succesvolle alliantie, inclusief persoonlijk vertrouwen, ontwikkeld hebben. In de huidige tijd kan deze periode te lang zijn. Ten derde brengt het ontwikkelen van vertrouwen diepte-investeringen met zich mee die niet voor andere allianties kunnen worden gebruikt. Het leidt dus tot omschakelingskosten en afhankelijkheid. Ten vierde vereist een succesvolle samenwerking een zekere mate van verschil tussen de partners. Leren kan alleen als de partners verschillend maar niet té verschillend van elkaar zijn (want dan begrijpen ze elkaars 'taal' niet meer). Hoe groter het verschil, des te moeilijker de ontwikkeling van vertrouwen is. Ten vijfde, persoonlijk vertrouwen kan fragiel zijn – en dit geldt met name voor cognitief vertrouwen. Het blijft een uitdaging om vooraf de intenties voor samenwerking goed te kunnen inschatten. Het valt te betwijfelen of cognitief vertrouwen in stand blijft wanneer het niet door emotioneel vertrouwen wordt opgevolgd. Maar emotioneel vertrouwen leidt mogelijk tot verstarring: een situatie waarin partners door hoge omschakelingskosten en/of emotionele redenen in de relatie blijven zonder dat er goede economische motieven voor een verdere samenwerking zijn.

## 5 Conclusies en verder onderzoek

De casestudies illustreren een aantal kernproposities van dit artikel. Ten eerste hebben we laten zien dat persoonlijk vertrouwen zowel een uitkomst als een inputfactor tijdens de verschillende stadia in IJV's kan zijn. Het is dus mogelijk om de ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen als een sequentieel en lineair proces te beschouwen. Ten tweede hebben we op basis van de casestudies een procesmodel voor de ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen ontwikkeld. Voor elke fase van de IJV hebben wij op basis van de casestudies inputfactoren geïdentificeerd en beschreven hoe deze een specifiek element van persoonlijk vertrouwen beïnvloeden. Het blijkt dat het nakomen van beloftes (*promissory-based trust*) in de eerste fase van de alliantie belangrijk is, gevolgd door de verwachtingen rondom de welwillendheid van de partner (*good-will-based trust*). De verwachtingen betreffende de com-

petenties (*competence-based trust*) spelen met name in de eerste fase en de uitvoeringsfase van de IJV een rol.

Vanuit een wetenschappelijke visie kent dit onderzoek een aantal min of meer bekende beperkingen. Het model is slechts op vier casestudies gebaseerd. Deze vier casestudies kunnen niet als een representatieve steekproef voor alle internationale joint ventures worden beschouwd. Veralgemenisering van onze conclusies is alleen mogelijk als we dit model met een grotere, representatieve steekproef van IJV's verifiëren. Dat is niet eenvoudig: we presenteren een longitudinaal model en een volwaardige statistische toets zou daarom dataverzameling van gedrag over meerdere periodes vereisen. Het tijdselement in ons model maakt een steekproefsgewijze toetsing vrijwel onmogelijk. Niettemin is een longitudinale benadering van het onderzoeksonderwerp (de ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen met haar inherente dynamische karakter) de enig juiste en meest belovende benadering.

Al met al biedt onze studie verschillende goede mogelijkheden voor verder onderzoek. Gezien het gebrek aan empirisch materiaal voor ons onderwerp zal elke nieuwe toets van ons model met een andere steekproef waardevolle informatie geven. Daarbij kunnen nieuwe inputfactoren onderkend worden. De sequentie van de fasering verdient meer aandacht. Het is denkbaar dat naast de lineaire verbanden, zoals wij die onderkend hebben, er terugkoppelingsmechanismen tussen de input- en outputfactoren bestaan (De Jong en Nooteboom, 2000). Het procesmodel kan hiermee verder verfijnd worden. Daarnaast, een vervolgstudie zou ook aandacht kunnen geven aan persoonlijkheidskenmerken van managers zoals een aangeboren neiging tot risicovol gedrag. Dergelijke kenmerken hebben vaak een neuro-fysiologische grondslag en verklaren wellicht waarom per definitie sommige managers wel en anderen niet in staat zijn om persoonlijk vertrouwen te ontwikkelen. Ten slotte, bij het ontwikkelen van een IJV wordt om velerlei redenen een derde partij ingezet. Dat was soms ook bij onze casestudies het geval. Verder onderzoek kan uitwijzen of en hoe een derde partij voor de ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen belangrijk is. In de eerste fase van een IJV, bijvoorbeeld, kan een derde partij helpen potentiële IJV-partners bij elkaar te brengen. Als een derde partij iemand aanbeveelt, kan dit snel tot persoonlijk vertrouwen leiden, zeker wanneer de derde partij zelf een competente en vertrouwenswaardige partij is. ■

## Literatuur

Aulakh, P.S. en A. Madhok, (2002), Cooperation and performance in



international alliances: the critical role of flexibility, in: F.J. Contractor en P. Lorange (red.), *Cooperative strategies and alliances*, pp. 25-48, Pergamon Elsevier Science, Londen.

Bleeke, J. en D. Ernst (red.), (1993), *Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global market place*, John Wiley and Sons Inc., New York.

Boersma, M.F., (1999), *Developing trust in international joint ventures*, Labyrint Publications, Capelle aan den IJssel.

Chung, S., H. Sengh en K. Lee, (2000), Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation, in: *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1-22.

Duysters, G. en J. Hagedoorn, (1996), Internationalization of corporate technology through strategic partnering: an empirical investigation, in: *Research Policy*, vol. 25, nr. 1, pp. 1-12.

Dyer, J.H. en W. Chu, (2003), The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan and Korea, in: *Organisation Science*, vol. 14, nr. 1, pp. 57-68.

Gulati, R., (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, in: *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 85-112.

Hagedoorn, J., (1995), Strategic technological partnering during the 1980s: Trends, networks and corporate patterns in non-core technologies, in: *Research Policy*, vol. 24, pp. 207-231.

Hyder, A. en P. Ghauri, (2000), Managing international joint venture relationships: A longitudinal perspective, in: *Industrial Marketing Management*, vol. 29, nr. 3, pp. 205-218.

Jong, de G. en B. Nooteboom, (2000), *The causal structure of long-term supply relationships. An empirical test of a generalized transaction cost theory*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Kalmbach, C.J. en L. Rousseau, (1999), Dispelling the myth of alliances, in: *Outlook*, October, pp. 5-32.

Klein Woolthuis, R.J.A., (1999), *Sleeping with the enemy*, Universiteit van Twente, Twente.

Koene, B. en J. Pauwe, (1999), Vertrouwen in situaties van verandering, in: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, vol. 55, nr. 5, pp. 43-56.

Lewicki, R.J., D.J. McAllister en R.J. Bies, (1998), Trust and distrust: New relationships and realities, in: *Academy of Management Review*, vol. 23, nr. 3, pp. 438-458.

Larsson, A., (1992), Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.

Meer-Kooistra, J. van der en E.G.J. Vosselman, (2005), Beheersing van transactionele relaties, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 79, nr. 9, pp. 409-419.

Miles, M.B. en A.M. Huberman, (1994), *Qualitative data analysis*, Sage Publications, Londen.

Nooteboom, B., (2004), *Interfirm collaboration, learning & networks*, Routledge, Londen.

Nooteboom, B., (2002), *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*, Edward Elgar, Cheltenham.

Nooteboom, B., (1996), Trust, opportunism and governance: A process and control model, in: *Organization Studies*, vol. 17, nr. 6, pp. 985-1010.

Parkhe, A., (1993), Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures, in: *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 227-268.

Parkhe, A., (1998), Understanding trust in international alliances, in: *Journal of World Business*, vol. 33, pp. 417-437.

Ring, P.S. en A.H. van de Ven, (1994), Developmental processes of co-operative inter-organizational relationships, in: *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 90-118.

Sako, M., (1992), *Prices, quantities and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.

Six, E.F., (2004), *Trust and trouble. Building interpersonal trust within organizations*, ERIM Erasmus Universiteit Rotterdam.

Volberda, H.W., (1998), *Building the flexible firm: How to remain competitive*, Oxford University Press, New York.

Williamson, O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York.

Williamson, O.E., (1993), Calculativeness, trust, and economics organization, in: *Journal of Law and Economics*, vol. 36, nr. 1, pp. 453-486.

Yin, R.K., (1989), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, Londen.

Zaheer, A., B. McEvily en V. Perrone, (1998), Does trust matter? Exploring the effects of interorganisational and interpersonal trust on performance, in: *Organization Science*, vol. 9, nr. 2, pp. 141-159.

## Noten

- 1 In een aantal studies wordt geschat dat ongeveer 50 tot 60% van alle allianties vroeg of laat mislukt (Bleeke en Ernst, 1993).
- 2 Koene en Pauwe (1999) en Six (2004) bieden een vergelijkbare benadering, maar in deze studies gaat het om de opbouw van vertrouwen binnen en dus niet tussen organisaties.
- 3 Het is een interpretatie omdat Williamson (1993) het belang van persoonlijk vertrouwen voor zakelijke relaties categorisch afwijst. Opvallend genoeg gebruiken de voorstanders van vertrouwen juist zijn economische transactiekostenmotieven om het belang van vertrouwen aan te tonen (zie onder meer Nooteboom, 2002 hierover).
- 4 In de literatuur zijn veel verschillende dimensies van persoonlijk vertrouwen en hun grondslagen onderkend (zie bijvoorbeeld Lewicki et al., 1998; Nooteboom, 1996). Het onderscheid is niet altijd even duidelijk. In overeenstemming met Sako (1992) blijkt onze definitie voor een casestudieanalyse goed te werken.
- 5 Ook voor de relatieve oude joint-venture ABG waren alle terzake doende managers beschikbaar. De startdatum geeft mogelijk enige vervorming van de percepties. Alle betrokken managers waren nog steeds in deze joint venture actief. Door meerdere managers van beide partijen te interviewen wordt een kruisvalidatie van de (al dan niet misvormde) percepties gerealiseerd (vgl. Miles en Huberman, 1994).
- 6 Hieruit blijkt dat contracten een heel verschillende rol kunnen hebben: als bezegeling van een relatie, als afspraken document en als middel om opportunistisch gedrag te beteugelen. De omvang van het contract zegt dan ook niets over het niveau van wantrouwen in de relatie. Een heel groot contract is bij complexe innovaties simpelweg mogelijk omdat het veel technische details omschrijft. Contracten en vertrouwen gaan dan ook goed samen (Klein Woolthuis, 1999).